



FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS VERTICALES

INTRODUCCIÓN

Las cadenas de valor están formadas por empresas vinculadas vertical y horizontalmente que deben cooperar para acompañar un producto desde su fabricación hasta el consumidor final. A través de las relaciones de compra y venta, las empresas vinculadas verticalmente realizan interacciones “dentro y fuera del mercado” mientras llevan a cabo diversas funciones (es decir, operan en distintos niveles) en la cadena de valor¹. Además de comprar y vender, los vínculos verticales representan vías de transmisión para la transferencia de servicios de aprendizaje, información y servicios técnicos, financieros y comerciales de una empresa a otra a lo largo de la cadena. Estas transacciones no financieras son elementos importantes de la relación entre el comprador y el vendedor y son primordiales para mantener la competitividad de la cadena de valor.

Las pequeñas y microempresas (PME) están vinculadas verticalmente a una amplia gama de actores de mercado que incluyen mayoristas, minoristas, exportadores, comerciantes, intermediarios, vendedores de insumos, distribuidores y proveedores de servicios, entre otros. La naturaleza de los vínculos verticales, incluyendo el volumen y la calidad de la información y los servicios suministrados, a menudo define y determina la distribución beneficiosa a lo largo de la cadena y crea incentivos para, u obliga a realizar, una mejora a nivel empresarial definida como “innovación para aumentar el valor agregado”². Además, la eficacia de las transacciones entre las empresas vinculadas verticalmente en una cadena de valor afecta la competitividad de toda la industria.

En muchas cadenas de valor, los actores más poderosos tienen los recursos y las influencias para definir e imponer los parámetros de las transacciones comerciales en la cadena de suministros.³ A estos actores se los conoce como empresas ‘líderes’. Ellos establecen los parámetros del producto y del proceso en la cadena de valor y actúan como coordinadores y/o integrantes de la cadena de valor. El control que ejercen las empresas líderes puede basarse en la propiedad de marcas comerciales consolidadas, la tecnología propietaria, el poder monopólico u oligopólico, o la información exclusiva acerca de los mercados de los distintos productos. Las empresas líderes pueden ejercer una influencia sustancial y, en la mayoría de los casos, tomar las decisiones de mejoras y crear incentivos y sistemas punitivos para las empresas que están por debajo de la cadena de valor. Las empresas líderes pueden catalizar los cambios en una cadena de valor garantizando que el conocimiento y la información desciendan a través de la cadena. En algunos casos, sin embargo, no existe una empresa líder definida y otros actores vinculados horizontal o verticalmente se transforman en la fuente del flujo de mercadería, información y servicios a través de la cadena.

CARACTERÍSTICAS DE LOS VÍNCULOS VERTICALES EFICACES

En muchas cadenas de valor, existe una brecha entre lo que pretenden los mercados finales y lo que producen las PME debido a la mentalidad de que “uno gana y otro pierde” o a la falta de confianza entre empresas vinculadas verticalmente. Como resultado, se bloquea el flujo de información entre consumidores y productores. Dicha relación vertical ineficiente afecta negativamente la competitividad de la cadena de valor y puede impedir que las PME satisfagan con eficacia las demandas del

¹ Dunn, E. (2005) “AMAP Knowledge and Practice Task Order Lexicon.” MicroNote #6. USAID

² Dunn, E. (2007) “MSE Upgrading in Value Chains” Briefing Paper. USAID

³ Altenburg, T. (2007) “Donor Approaches to Supporting Pro-Poor Value Chains.” Donor Committee on Small Enterprise Development

mercado. Por otro lado, los vínculos verticales mutuamente beneficiosos, facilitan la buena transmisión de la información desde los mercados finales hasta los pequeños productores.

Los vínculos verticales eficaces generalmente se caracterizan por:

- **Relaciones mutuamente beneficiosas.** Las relaciones simbióticas que benefician a todos los

La capacidad de una empresa dentro de la industria de suministrar a sus compradores un producto o servicio que cumpla con todas las exigencias del comprador depende de la capacidad de la cadena de valor para brindar información, habilidades, recursos y beneficios para todos los participantes de la cadena.

actores de la cadena de valor son el atributo principal de los vínculos verticales eficaces. En tales casos, los diversos actores de mercado se enfocan en sus propias aptitudes principales y mediante acciones combinadas realizan sinergias que mejoran la competitividad de toda la cadena. La confianza, una visión conjunta a largo plazo y el respeto mutuo generalmente conforman los principios básicos para desarrollar tales relaciones.

- **Transferencia de conocimiento.** Las mejoras de los procesos productivos, la tecnología, el equipamiento, los sistemas de gestión, etc., son fundamentales para la supervivencia y el crecimiento de las empresas en un mercado competitivo. A menudo para las pequeñas empresas es difícil tener acceso a la información relacionada con las buenas prácticas globales. Los vínculos verticales eficaces facilitan la transferencia de conocimiento entre empresas y crean los incentivos y las plataformas de conocimiento necesarias para mejorar eficazmente las PME. Las transferencias inmediatas de información y la transparencia entre las empresas vinculadas verticalmente ayudan a la cadena de valor a responder con eficiencia a los cambios en la demanda del mercado.
- **Normas de calidad.** Las normas de calidad bien definidas, ampliamente comprendidas y en mejora constante son otros de los elementos que definen a los vínculos verticales eficaces. Las empresas

vinculadas verticalmente son proactivas, no reactivas. Las grandes empresas facultan y ayudan a las pequeñas empresas a comprender y adoptar las normas de calidad para cumplir con las demandas del mercado.

- **Servicios integrados.** Una característica de los vínculos verticales eficaces es el abastecimiento frecuente de servicios integrados de alta calidad. Las empresas líderes pueden proporcionar una amplia gama de servicios integrados para los proveedores y compradores asociados, para garantizar la calidad constante de los productos y los servicios finales. Los servicios integrados generalmente se observan como parte integral de las transacciones comerciales y se consideran un costo necesario en la ejecución de los negocios.
- **Flujo de capitales.** Los vínculos verticales eficaces generalmente están acompañados de un alto volumen y una diversidad de flujos de capitales. Las empresas más grandes pueden utilizar diversos instrumentos financieros (crédito de proveedores, préstamo de capital circulante, arrendamiento de servicios, etc.) para respaldar las operaciones de sus proveedores vinculados.

La naturaleza de la relación vertical entre compradores y vendedores generalmente es diversa y dinámica, y se ve afectada por las exigencias del mercado final, la superestructura comercial, las cualidades de los productos, la tecnología, las condiciones socioeconómicas y las presiones competitivas.

BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS

Con el transcurso del tiempo, las fuerzas sociales y de mercado, en sí mismas, pueden derivar en el surgimiento de vínculos verticales eficaces. Sin embargo, los proyectos de desarrollo a menudo juegan el rol de moderador y catalizador para transformar o fortalecer los vínculos verticales para aumentar la competitividad de la cadena de valor y garantizar una mayor distribución de beneficios para las empresas más pequeñas. A continuación se proporcionan algunas buenas prácticas recomendadas para posibilitar el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas.

1. Comprender que el cambio de conducta es imperativo. Los defensores de proyecto deben comprender claramente la razón fundamental subyacente para inducir el cambio antes de diseñar cualquier intervención. En algunos casos, los vínculos verticales ya están establecidos y funcionan correctamente, las intervenciones en esos casos pueden dañar las relaciones existentes en lugar de fortalecerlas. Se debe realizar un análisis detallado de los vínculos verticales existentes y de las relaciones comerciales y sociales entre empresas y debe comprenderse claramente la necesidad imperiosa de un cambio, de ser necesario. Una vez que se conoce la naturaleza del incentivo y el sistema punitivo, se pueden desarrollar las estrategias para mejorar las PME y los mecanismos para aumentar del flujo de beneficios para éstas.

2. Identificar los puntos de poder en las cadenas verticales. Las intervenciones de desarrollo a menudo apuntan directamente a nivel de la PME para garantizar beneficios para ese segmento de la cadena de valor. Algunas de las intervenciones más eficaces, sin embargo, son las que se centran en un rango más amplio de actores en la cadena. Durante la fase de diseño se deben identificar los puntos y roles de poder adecuados que pueden facilitar un mayor flujo de beneficios para las PME. Apuntar las intervenciones hacia estos puntos de poder a menudo producirá resultados mucho más favorables y sostenibles que centrarse exclusivamente a nivel de las PME.

3. Identificar empresas catalíticas. En cualquier cadena de valor determinada, un amplio espectro de actores, vendedores de insumos, comerciantes, intermediarios, minoristas, etc., se encuentra habitualmente comprometido en operaciones comerciales con las PME. Algunos de esos actores tienen una actitud de apoyo hacia las PME y reconocen los incentivos para expandir el alcance y la magnitud de los servicios integrados. Estos actores pueden actuar como catalizadores para permitir que las PME sean mejores y más competitivas.

4. Comprender las relaciones. Las relaciones comerciales y sociales constituyen la base de los vínculos verticales. Las consecuencias de estas relaciones en las intervenciones programadas deben comprenderse claramente antes de intervenir y deben analizarse

constantemente durante el transcurso de la intervención. Las relaciones nuevas no son fáciles de formar y de mantener. Al mismo tiempo, las relaciones antiguas están entrelazadas con el tejido socioeconómico de una industria y puede llevar un largo tiempo modificarlas. Todas las relaciones son esencialmente dinámicas y están en un proceso de cambio constante. Los proyectos donantes deben comprender la dinámica de tales relaciones, y los posibles intercambios y conflictos entre los incentivos sociales y comerciales, para facilitar los cambios que provocan el aumento de beneficios para las PME.

5. Fomentar la confianza. La confianza es un elemento integral de los vínculos verticales. Construir la confianza puede llevar años, y una única operación equivocada puede ser suficiente para quebrantarla. Los proyectos donantes deben ser pacientes cuando intentan fomentar los nuevos vínculos verticales, ya que tomará tiempo construir la seguridad y la confianza mutua entre las PME y las empresas catalizadoras o líderes. Las vías de comunicación claras, la comprensión de las funciones y responsabilidades de las distintas partes y el compromiso de cumplir con los términos de los acuerdos son primordiales para construir la confianza. Los proyectos donantes deben invertir en actividades para construir la seguridad que proporcione un aumento de la confianza y la apertura entre los actores del mercado.

6. Demostrar que la colaboración es preferible a la confrontación. Antes de crear nuevos vínculos verticales en la cadena de valor se debe explorar la posibilidad de una acción de cooperación usando los vínculos verticales existentes, ya que pasar por alto los vínculos verticales existentes puede ser una estrategia riesgosa. A menudo incluso una iniciativa de cooperación que produce un beneficio tangible puede crear la oportunidad de cambiar los vínculos verticales ineficaces o de confrontación.

7. Comprender la función de los comerciantes e intermediarios. Los comerciantes e intermediarios a menudo representan un acceso muy importante al mercado y a los vínculos y vías de transmisión de la información para las PME. Los profesionales en desarrollo y las PME, sin embargo, a menudo tienen una percepción negativa de estos intermediarios del mercado. Los proyectos de donantes deben intentar evitar caer en la trampa de estereotipar a los intermediarios y

comerciantes como explotadores ya que su relación con las PME puede ser mutuamente beneficiosa. La comprensión contextual de las funciones que llevan a cabo los comerciantes u otros intermediarios en determinada cadena de valor puede ser fundamental para el éxito del proyecto.

8. Aclarar el valor agregado de los proyectos donantes. El objetivo y el valor de un proyecto donante y sus actividades deben comprenderse claramente y deben ser comunicados a todos los accionistas. Los donantes deben evitar intervenir en una cadena de valor si no existe ningún valor evidente para agregar, ya que esto posiblemente provoque una distorsión de mercado y una alteración de los vínculos verticales existentes. Los proyectos deben analizar sus aptitudes principales y restringir su función para las actividades de crecimiento. En particular, los proyectos deben resistir la tentación frecuente de insertarse en vínculos verticales y asumir la responsabilidad de realizar o garantizar las funciones del mercado para lograr resultados rápidos. Tal participación directa en la cadena de valor es de por sí insostenible y puede dañar la competitividad de la cadena. También pone el proyecto en riesgo de ser considerado responsable en caso de que las transacciones fracasen.

LECCIONES DE CAMPO

Forjar y mantener vínculos verticales eficaces es una misión con desafíos. La presencia de vínculos verticales no produce automáticamente un aumento de beneficios para las PME, ya que dichos vínculos pueden tener tanto elementos predatorios como simbióticos. Los vínculos verticales pueden, sin embargo, ser diseñados para garantizar el flujo máximo de beneficios para las PME mientras facilitan la competitividad mejorada de la cadena de valor. Los siguientes ejemplos de campo contienen lecciones acerca del desarrollo de vínculos verticales mutuamente beneficiosos y el tipo de beneficios que pueden resultar.

- **En ocasiones las empresas líderes pueden impulsar cambios en las cadenas de valor con mayor rapidez y eficacia que los catalizadores externos.** Mars Inc., tuvo un impacto significativo en la cadena de valor del cacao, en la continuidad del cacao y en los agricultores minifundistas de cacao en gran cantidad de países. En Indonesia, Mars trabajó mediante la Alianza SUCCESS y el proyecto Prima

para mejorar las técnicas de cultivo del cacao para miles de agricultores minifundistas de cacao.

- **Una empresa líder puede tener los incentivos para proporcionar servicios integrados a las PME para garantizar un suministro constante, una alta calidad y un mayor control sobre la producción.** El proyecto GMED financiando por USAID en India trabajó con la nueva empresa comercial minorista de una empresa líder (ITC Ltd.) para integrar los agricultores de vegetales minifundistas a las cadenas de suministro de productos frescos de ITC. ITC desarrolló un sistema integrado para brindar una amplia gama de servicios integrados a los agricultores de vegetales para garantizar el suministro continuo de vegetales de alta calidad. ITC proporcionó servicios de extensión agraria, mayor diversidad, mejores semilleros, tierra y agua, instalaciones de prueba, acceso a servicios de información de mercado y acceso a las herramientas y el equipamiento para mejorar la productividad del agricultor.
- **Los proveedores de mercaderías y servicios pueden ser un punto de poder importante para aumentar los beneficios para las PME y toda la cadena de suministro.** El proyecto de fortalecimiento de pequeñas, medianas y micro empresas en Camboya trabajó con una gran cantidad de proveedores de forraje y medicina en la cadena de valor de porcinos. El proyecto ayudó a estos proveedores a aumentar el alcance y la magnitud de sus servicios integrados para los productores de porcinos. El aumento de la asistencia técnica integrada relacionada con diversos aspectos de la cría de porcinos, la supervivencia y la alimentación aumentó la cantidad y la capacidad de comercialización de los animales de los productores derivados, con el consiguiente aumento de la demanda de los productos de los proveedores.
- **Pueden utilizarse comerciantes locales u otros intermediarios para mejorar la eficacia y la transparencia de la cadena de valor.** El proyecto de café Chiapas en México intentó ayudar a las cooperativas de productores a exportar directamente a Starbucks. Cuando demostró no tener éxito, se introdujo una compañía local de comercio, AMSA,

en la cadena de valor para proporcionar servicios de exportación a las cooperativas. El uso de AMSA para las funciones de exportación tuvo un resultado positivo para los agricultores, produciendo un aumento de la eficacia transaccional, una disminución del riesgo de rechazo y un aumento de las ganancias. Al delegar las funciones comerciales al comerciante, las cooperativas pudieron centrarse en menor cantidad de funciones principales.

- **La confianza es un factor primordial en la relación entre las distintas empresas, pero lograrla lleva tiempo.** El proyecto BSD Kenya creó nuevos vínculos verticales entre productores de aguacate y cinco exportadores. Las nuevas relaciones ayudaron a aumentar el suministro de aguacates de calidad de exportación y a mejorar el acceso de los productores minifundistas de aguacate a los mercados. El proyecto también creó cuatro empresas nuevas de vinculación con el mercado que conectaron a los agricultores de aguacate con los exportadores y los procesadores de aceite. Una evaluación del impacto del proyecto reveló que como miembros nuevos de la cadena, las empresas de vinculación de mercado enfrentaron desafíos para establecerse como proveedores confiables de servicios, limitando su futuro crecimiento.
- **Las relaciones mutuamente beneficiosas en las que los actores de la cadena de valor participan en actividades tendientes a lograr una mejora mutua en la productividad y adoptan tecnologías innovadoras son fundamentales para la competitividad a largo plazo.** El Centro de Desarrollo de Agronegocios (CDA), un proyecto de agronegocios en Honduras, convenció a empresas con relación comercial para actuar no sólo atendiendo su propio interés sino el de las empresas con las que tenían relaciones comerciales. El proyecto demostró que al mejorar el flujo de mercadería, servicios e información, la capacidad y la calidad de los agricultores mejoraba, lo que a su vez, aportó mayores beneficios a los exportadores, procesadores e intermediarios de mercado. Al

demostrar a las empresas que las relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo pueden producir mejoras para todos, CDA tuvo éxito al desarrollar incentivos que fomentaron la competitividad.

REFERENCIAS

Kula, O., J. Downing, & M. Field (2006) "Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction." microREPORT #42, USAID

Humphrey, J. & H. Schmitz (2006) "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research." IDS Working Paper 120, IDS

Miller, E. (2005) "Sustainable Coffee: Increasing income of small-scale coffee farmers in Mexico through upgrading and improved transparency in the value chain." microREPORT #45. USAID

Miller, T. & P. Amato (2007) "Evaluation of the Cambodia Strengthening Micro, Small, and Medium Enterprise Program." USAID

Sebstad, J., D. Snodgrass & H. Panlibuton (2008) "Impact of the Kenya BDS and KHDP Projects in the Tree Fruit Value Chain of Kenya." USAID

ACDI/VOCA (2006) India-GMED Newsletter. No. 1. Sept 2006.

Chalmers, G., M. Field & J. Downing (2005) "Jumpstarting Agribusiness Markets: How *Centro De Desarrollo De Agronegocios* and USAID/Honduras Helped Small Producers Contribute to the Rebirth of a Sector." USAID

Envíe sus comentarios y sugerencias acerca del informe a Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) y/o Ruth Campbell (Hrcampbell@acdivoca.org).